

Ziegler Papier SA

«L'exigeante production de papier»

Ziegler Papier, à Grellingen BL, fait partie des entreprises qui s'affirment sur le marché du papier. L'an dernier, cette entreprise familiale a fêté ses 150 ans d'existence. Philipp et Isabel Kuttler-Frey, qui ont repris la société en 2009, poursuivent ce qui a assuré son succès: la focalisation sur des spécialités. **Par René Pfister**

C'est une fabrique comme on en voit dans les livres d'images. Avec des bâtiments lovés dans une boucle de rivière et des cheminées fumantes (vapeur d'eau), un barrage en propre, un raccord ferroviaire et la villa des propriétaires à proximité. La matière première et des ballots blancs sont entreposés d'un côté de la cour de l'usine; de l'autre le produit fini: des rouleaux de papier blanc dont le poids varie de 200 à 800 kg. Grâce à un équipement spécifique, des formats sont également découpés selon les besoins propres des clients.

Ici, en 1861, Josef Maria Ziegler a commencé à produire du papier en utilisant l'eau de la Birse, qui coule autour de la fabrique, à la fois comme matière première et pour faire tourner les machines. Le bâtiment de l'époque est toujours là et fait partie de l'agrégat de rajouts et d'agrandissements qui, au cours des années, s'est constitué pour

former comme une petite ville. A la réception, un grand écran est accroché au mur. Il affiche un texte et des photos sur l'histoire et l'offre de la maison. La conclusion est claire: un riche passé n'empêche nullement de regarder l'avenir.

Rachetée à la famille fondatrice

«Produire du papier est une activité exigeante qui n'est pas à la portée de chacun», souligne Philipp Kuttler-Frey, 47 ans. Avec sa femme, Isabel Frey Kuttler, 43 ans, il a racheté la fabrique en 2009 à la famille Ziegler, qui en était la fondatrice, car aucun de ses membres de la sixième génération n'était prêt à reprendre. Le couple souhaitait en revanche une «responsabilité collective». Les Ziegler, en quête de successeurs et les Kuttler-Frey, à la recherche d'une entreprise, se rencontrèrent. De longues discussions, de nombreuses visites et

un examen en «due diligence» précédèrent l'accord. «Lors d'un achat, tout doit jouer. C'était bien le cas», précise M. Kuttler. «Sans nos expériences antérieures, nous ne pourrions pas diriger cette entreprise.» En dernier lieu, il était responsable des finances chez Clariant Suisse et son épouse responsable RH à la Bâloise. Aujourd'hui, le couple, qui a quatre enfants, se partage la direction de Ziegler Papier: elle s'occupe du personnel, de l'informatique, des finances et des achats, tandis que lui dirige l'ensemble de la production et la vente. Il préside le conseil d'administration auquel participent également les anciens dirigeants Bernhard et Urs Ziegler, le professeur honoraire d'économie René L. Frey, le père d'Isabel Frey Kuttler, ainsi que l'entrepreneur Michael Gerber, patron de la société de construction de fenêtres et façades Gerber-Vogt SA, à Allschwil.

Plus de la moitié est exportée

A la troisième année de son activité, le couple est toutefois plus sollicité que durant les deux premières. Le défi porte un nom: «L'euro rend la situation actuelle très délicate», explique Philipp Kuttler. Plus de 50 pour cent des produits de la société sont exportés. En sens inverse, les fabricants de l'espace euro se pressent en Suisse avec des produits concurrents avantageux, alors que notre pays demeure le principal débouché pour Ziegler. En octobre dernier, le chômage partiel a concerné une partie des employés et, auparavant, quelques-uns parmi les quelque 180 collaborateurs ont dû être licenciés. Grâce à ces mesures, Ziegler se porte nettement mieux que ses concurrents. Sappi Biberist a cessé ses activités en août 2011 et, en novembre 2011, Cham Paper Group

Philipp et Isabel Kuttler-Frey ont racheté la fabrique à la famille Ziegler en 2009.



Photo: m. a. d.

a délocalisé sa production en Italie. Aujourd'hui, dix entreprises produisent toujours du papier en Suisse, alors qu'elles étaient encore dix-sept en 2005. «En tant qu'entrepreneur, on doit compter avec des années difficiles», estime M. Kuttler. En 2008, Ziegler Papier a réalisé un chiffre d'affaires de 127 millions de francs, tombé à 103 millions en 2009, année de crise. Une année après, le tonnage vendu a nettement augmenté et les ventes se sont élevées à 105 millions de francs. Un résultat qui aurait pu être meilleur sans les effets de change. Bien que Ziegler ne publie pas de bénéfices, les chiffres noirs seront encore au rendez-vous en 2011.

Une production efficiente

«Nous comptons sur une reprise de l'euro», espère M. Kuttler. Il a confiance dans les produits spécifiques et le développement de ceux-ci, ainsi que dans l'efficacité de sa fabrique. «Nous anticipons l'étape suivante, comme un surfeur surveille la prochaine vague». Et Isabel Frey Kuttler d'ajouter: «La pression nous contraint à nous poser constamment la question: que peut-on encore améliorer?» En visitant l'usine, M. Kuttler nous présente avec fierté un système de contrôle des processus et de la qualité, installé en 2010, qui pilote et contrôle la production. «C'est le plus moderne en Europe.»

Cette machine, longue de 74 mètres, est une usine dans l'usine. Un monstre fascinant de rouleaux et de cylindres. Dans sa partie arrière, s'écoule à l'intérieur une pâte de cellulose et d'eau ressemblant à un bain de mousse; à l'avant, il en sort du papier d'une largeur de 3,30 mètres et d'une infinie longueur. Cinq cents moteurs actionnent la machine, 180 rouleaux transforment la pâte en papier, 38 cylindres chauffés à la vapeur en extraient l'eau. Dans la halle règne une atmosphère très humide, semblable à celle de la halle Masoala, au zoo de Zurich. La qualité et le grammage du papier peuvent être modifiés pendant que la machine tourne, ce qui est le cas 24 heures sur 24, idéalement 30 jours d'affilée pour être révisée le 31°. Afin de pouvoir réparer immédiatement les éventuelles pannes et dommages, Ziegler dispose de son propre

atelier. «Nous sommes ainsi plus flexibles et sûrs que si nous délocalisons la maintenance et l'entretien», explique M. Kuttler. La «PM 3», la troisième machine pour le papier de la société, peut être identifiée à toute l'entreprise: ancienne, mais constamment rénovée. Ses bases datent de 1964, lorsqu'elle a été construite au milieu de la halle qu'elle occupe. Depuis, on a régulièrement remplacé certains éléments et les parties actives les plus anciennes ont été changées en 1991.

Productivité accrue

Les nombreuses modifications ont considérablement accru la productivité: En 2010, la «PM3» a pu produire plus du double de papier à l'heure qu'en 1980. Au cours de ces 20 dernières années, pour chaque kilo de papier, la consommation d'eau est passée de 14 à 3 litres à peine et la consommation d'énergie a chuté de près de 30 pour cent. Les émissions de CO₂ ont été réduites d'environ 15 pour cent entre 2000 et 2010. En 1981, 350 personnes travaillaient ici. Elles produisaient moins de la moitié des quelque 70 000 tonnes annuelles fabriquées aujourd'hui par 180 salariés.

«Nous anticipons l'étape suivante, comme un surfeur qui surveille la prochaine vague.»

La grande halle est donc quasiment occupée. Deux hommes en salopette sont dans la salle de contrôle et observent, sur divers écrans, des indications comme l'humidité et l'acidité du papier. Bien que la production soit considérablement automatisée, Ziegler a besoin d'un personnel qualifié, tels que des polymécaniciens ou des techniciens du papier. En permanence, dix apprentis sont formés sur place.

Partout sur le site, on croise des conducteurs de chariots-élévateurs. Ils emmènent, par exemple, des rouleaux de papier frais de la grosse machine. Par la suite, ceux-ci seront découpés selon les besoins des clients – de rouleaux entiers

jusqu'à de simples piles de feuilles. Le reste sera recyclé, réduit et jeté dans les cuves avec la pâte de bois nouvellement livrée. Par contre, Ziegler n'utilise pas de vieux papier, car ce serait préjudiciable à la qualité. L'usine travaille avec une cellulose de première qualité, obtenue principalement à partir des bois de boulot et d'eucalyptus. Les ballots proviennent du Chili, de Belgique et de Suède.

Quatre variétés de papier

Ziegler produit quatre variétés de papier: le «Corporate Design» pour l'impression offset, le «Natural Design» pour les lettres, le «CAD/Office» pour l'impression numérique, et les «Specialities», par exemple pour des affiches exposées en plein air, ou des papiers utilisés comme vecteurs de constructions en carbone dans l'industrie aéronautique.

Cette gamme de produits est le résultat du processus d'innovation des 30 dernières années, comme le montre l'histoire de l'entreprise publiée pour ses 150 ans d'existence. Ziegler Papier se trouvait dans une situation critique lors du passage de la quatrième à la cinquième génération, dans les années 1980. Jusque là, on produisait simplement le plus possible d'une manière traditionnelle, mais les accords de libre-échange entre l'AELE et l'ex-CEE, en 1973, avaient exposé l'entreprise à une concurrence étrangère de plus en plus féroce. Bernhard et Urs Ziegler, qui dirigèrent la société de 1982 à 2009, en tant que représentants de la 5^e génération, imposèrent alors une stratégie de niches avec des papiers fins et spéciaux. L'ouverture, en 2000, d'un département de vente propre destiné à l'important marché américain marque également ce virage.

Ziegler investit aussi dans la protection de l'environnement et l'assurance-qualité. L'entreprise est certifiée ISO, utilise de la cellulose issue exclusivement de l'économie forestière durable et remplit les objectifs de la Confédération en matière d'émissions de CO₂, comme en témoignent les certificats présentés à la réception. «Nous pensons pouvoir ainsi rester compétitifs», résume Philipp Kuttler. ■